



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Kommunicera mera!

Om kommunikationsproblematik i en professionell organisation

Anna Olsson

Jasmina Velevska

Handledare:

Christer Eldh

Kandidatuppsats

Vt 2012

SAMMANFATTNING

Titel: Kommunera mera! Om kommunikationsproblematik i en professionell organisation

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

Kurs: SMKK01 Service Management: Examensarbete kandidatexamen, 15 hp, VT2012

Författare: Anna Olsson och Jasmina Velevska.

Handledare: Christer Eldh

Syfte: Uppsatsen syftar till att undersöka om resultaten från tidigare forskning, som gjorts kring kommunikationen mellan olika professionella grupper inom sjukvården, är giltig även i en organisation som verkar inom flygindustribranschen.

Metod: Arbetsprocessen inleddes med en fördjupning i teorier, för att kunna skapa en enkätundersökning som användes på ett deskriptivt sätt, det vill säga inga djupare analyser gjordes på det insamlade materialet. Istället har vi valt att komplettera med en kvalitativ forskningsmetod, nämligen intervjuer. Detta då vi hade som syfte att mer djupgående undersöka hur några av de anställda upplever den interna kommunikationen och om det stämmer att det är de professionella yrkesbakgrunderna som är den bidragande faktorn till den bristande kommunikationen. Vidare har vi använt oss av ett abduktivt arbetssätt, det vill säga det teoretiska underlaget har omformats av den bearbetande empirin.

Slutsatser: Bristande intern kommunikation beror på flera olika faktorer och för att kunna förbättra denna måste det finnas en gemensam förståelse kring de olika bidragande faktorerna.

Kunskapsbidrag till fallföretaget: Ett av förslagen till förbättring av den interna kommunikationen är att tillsätta en personalansvarig på kontoret.

Nyckelord: Kommunikation, gemenskap, samverkan, professionella grupper, direkta interaktioner, förståelse och ”processdialog”.

FÖRORD

Vi vill tacka...

... vår handledare Christer Eldh för hans vägledning och engagemang.

... vår kontaktperson på företaget.

... respondenterna för givande och intressanta intervjuer.

... våra nära och kära som har stöttat oss och tagit sig tid för att korrekturläsa vår uppsats strax före inlämning.

Vi önskar Er en trevlig läsning!

Anna Olsson & Jasmina Velevska

Innehållsförteckning

1. Inledning och bakgrund.....	1
1.1 Syfte, frågeställningar och hypotes.....	2
1.2 Disposition	3
2. Metod.....	4
2.1 Vårt studieobjekt.....	4
2.2 Vårt vägval	4
2.2.1 Urval – En audition	5
2.3 Kvalitativa intervjuer	6
2.3.1 Medvetna val	6
2.3.2 När bandspelaren stängdes av.....	7
2.4 Vårt arbetssätt	7
2.4.1 Tillförlitlighet.....	8
2.5 Fel som kan uppstå.....	8
3. Tidigare forskning	9
3.1 Den interna kommunikationens betydelse	9
3.2 Är kommunikation något som alla kan?.....	9
3.3 Kommunikation kräver samverkan	10
3.4 Varför förstår vi inte varandra?.....	11
3.5 Vikten av att tala med varandra.....	12
3.6 Andra perspektiv på kommunikation.....	12
4. Analys.....	15
4.1 Den interna kommunikationen är av betydelse	15
4.2 Professionaliseringen påverkar den interna kommunikationen.....	15
4.3 Individen är med och påverkar	17
4.4 Växtvärk genererar kommunikationsproblem.....	17
4.5 Brist på förståelse.....	19
4.6 Endast ett utbyte av information	20
4.7 En kort summering.....	22
4.8 Empiri som saknar teoretisk grund	22
5. Diskussionen.....	24
5.1 Hur fungerar den interna kommunikationen i en organisation som verkar inom flygindustribranschen?.....	24

5.2 Hur påverkar den ökade arbetsspecialiseringen och därmed professionaliseringen den interna kommunikationen i en organisation som verkar inom flygindustribranschen?.....	24
5.3 Finns det andra faktorer som också påverkar den interna kommunikationen? I så fall, vilka är dessa?.....	25
5.3.1 Personlighetens påverkan.....	25
5.3.2 Direkta interaktioner är eftertraktade.....	26
5.3.3 Processdialog uppmanas	26
5.3.4 Tillgängligheten håller hand med tidsbristen.....	27
5.4 Fungerade syftet?	27
5.4.1 Hypotesen	28
6. Sammanfattade slutsatser	29
7. Kunskapsbidrag till fallföretaget	30
Referenser	31
Böcker	31
Artiklar.....	32
Internet	32
Muntliga källor.....	32
Bilaga 1: Enkätundersökning	33
Bilaga 2: Intervjuguide	36

1. Inledning och bakgrund

Barriärer bildas när människor pratar olika språk och när de tillhör olika professionella grupper. Olika grupper förfogar över olika fackspråk som består av bland annat, tekniskt språk och olika förkortningar, såväl som ord med särskild betydelse i specifika sammanhang. Därmed används det egna yrkesspråket utan någon reflektion eller utan någon hänsyn till huruvida mottagaren besitter samma förståelse för det som yttras, eller inte (Mc Shane och Glinow, 2007, s. 163).

Kommunikation är ett ständigt debatterat och väl utforskat begrepp. Genom våra teoretiska studier har vi förstått att synsättet ovan anger en ofta använd redogörelse av begreppet. Detta synsätt är det som fångat vårt intresse i det breda forskningsområdet kring kommunikation.

Att organisationer expanderar och förändras är inget märkvärdigt. Att arbetsspecialiseringen ökar i samband med detta är heller inget konstigt. Dock finns det forskare som menar att professioner¹ inte alltid har sett ut som de gör idag. Enligt Abbot började organisationer förändras i slutet av 1900-talet och i samband med organisationsförändringen började även strukturella former och professioner förändras (Abbot, 1988, s. 150). Berlin och Carlström menar att professioner har funnits länge men det som hänt i modern tid är att professioner gått från att vara allmänna och övergripande till att bli mer differentierade. Som med mycket annat skapar förändringar konsekvenser. Till följd av att professioner blivit allt mer differentierade skapas det kommunikationssvårigheter. Detta då professioner utvecklar ett eget språk som andra inte förstår (Berlin och Carlström, 2011).

Vid en granskning av tidigare genomförd forskning har vi uppfattat att den forskning som tidigare gjorts kring kommunikationen mellan olika professioner varit inom sjukvårdsbranschen. I denna uppsats väcks därför frågan om att det finns fler perspektiv som inte har blivit tillräckligt diskuterat. Kommunikationen mellan olika professioner i organisationer som inte befinner sig inom sjukvården och som inte har ett läkare-sjuksköterskeperspektiv, kan vara ett av dessa. Exempelvis använder sig sjuksköterskor, läkare och ambulanspersonal av ett språk som ingår i samma arbetsområde men trots detta brister kommunikationen mellan dem. Därför skulle det vara intressant att se hur kommunikationen påverkas när även olika fackjargonger är med och påverkar.

¹ Professioner är verksamheter som grundar sina arbeten på vetenskaplig forskning till exempel läkare, ingenjörer, arkitekter, ekonomer, veterinärer, vetenskapare (Brante, 2009, s. 15- 16).

Tidigare forskning och egna erfarenheter, av arbete inom olika organisationer, har fått oss att inse vikten av den interna kommunikationen på en arbetsplats. Genom en fördjupning av teorier kring kommunikation har vi alltså kommit fram till att det finns obesvarade frågor kring intern kommunikation mellan olika professionella grupperingar. Studierna i den här uppsatsen har som mål att bidra med idéer om hur den interna kommunikationen fungerar inom andra organisationer än de sjukvårdsrelaterade. Undersökningen är därför utförd på ett företag inom flygindustribranschen.

1.1 Syfte, frågeställningar och hypotes

Uppsatsen syftar till att undersöka om resultaten från tidigare forskning, som gjorts kring kommunikationen mellan olika professionella grupper inom sjukvården, är giltig även i en organisation som verkar inom flygindustribranschen.

Utifrån det ovan ställda syftet ställs följande hypotes:

Vår uppfattning är att svag kommunikation beror på att olika professionella grupper, inom en och samma organisation, håller samman som grupp och utvecklar ett eget språk som andra inte förstår.

För att möjliggöra syftet kommer följande frågeställningar vara utgångspunkt för uppsatsen:

- *Hur fungerar den interna kommunikationen i en organisation som verkar inom flygindustribranschen?*
- *Hur påverkar den ökade arbetsspecialiseringen och därmed professionaliseringen den interna kommunikationen i en organisation som verkar inom flygindustribranschen?*
- *Finns det andra faktorer som också påverkar den interna kommunikationen? I så fall, vilka är dessa?*

1.2 Disposition

Nedan följer uppsatsens disposition.

Metod

I metoden presenterar vi inledningsvis det företag vi valt att studera. Vidare beskriver vi arbetets tillvägagångssätt avseende teoretisk och empirisk materialinsamling. Till sist avslutar vi metoden genom att föra en diskussion kring uppsatsens tillförlitlighet.

Tidigare forskning

I det teoretiska avsnittet presenterar vi bland annat begreppen kommunikation, förståelse, professionella grupperingar och processdialog. Syftet med avsnittet är att ge en förståelse för kommunikations komplexitet och kommunikationens betydelse för en organisation. Genom att använda oss av tidigare forskning vill vi först och främst skapa belägg för vår från början tänkta hypotes men även föra ett resonemang kring andra faktorer som är utav betydelse för den kommande analysen.

Analys

I analysen presenterar och analyserar vi det empiriska materialet och ställer det mot tidigare beskriven forskning.

Diskussionen

I diskussionen ämnar vi besvara uppsatsens inledande frågeställningar genom att föra en diskussion.

Sammanfattande slutsatser

I slutsatserna avser vi summera uppsatsens övergripande slutsatser.

Kunskapsbidrag till fallföretaget

I avsnittet presenterar vi några av de idéer och förslag som vi och respondenterna tagit upp under den empiriska undersökningen.

2. Metod

I detta avsnitt ska vi inledningsvis presentera det företag vi valt att studera. Vidare beskriver vi arbetets tillvägagångssätt avseende teoretisk och empirisk materialinsamling. Till sist avslutar vi metoden genom att föra en diskussion kring uppsatsens tillförlitlighet.

2.1 Vårt studieobjekt

Företaget som vi valt att genomföra vår undersökning på verkar i flygindustribranschen. Det är ett företag som de senaste åren satsat hårt på att utvecklas och bli större. Företaget består idag av cirka 45 anställda på huvudkontoret. Tillsammans med sina 14 dotterbolag arbetar de mot sammanlagt 30 nationaliteter. Det säljer system för trafikledning och lampor till flygplatser runt om i hela världen. Vårt fallföretag är dock inte ett tillverkningsföretag utan arbetar med administration, försäljning, marknadsföring och utveckling av produkter. På kontoret organiseras de i olika avdelningar som till exempel försäljning, R&D, inköp, ekonomi och marknadsföring. Dessa avdelningar arbetar sedan gränsöverskridande under olika pågående projekt.

En av uppsatsförfattarna, som arbetar extra på fallföretaget, uppfattade att arbetsplatsen hade tydliga professionella avdelningar. Därför ansåg vi detta företag vara lämpligt att undersöka i vår studie. Vi har valt att anonymisera företaget och respondenterna då vi menar att namnen inte har någon relevans för vår studie. Respondenterna har därför i uppsatsen fått fingerade namn. Dessa är Lisa, Sara, Olle och Kalle. I uppsatsen har vi dessutom valt att inte skriva ut deras arbetstitel då detta hade avslöjat vem personerna är.

2.2 Vårt vägval

De första stegen i vår arbetsprocess blev att fördjupa oss i litteratur kring kommunikation och vi upptäckte ett intressant område att undersöka; nämligen den interna kommunikationen och hur den ter sig mellan olika professionella grupper, eller professionella avdelningar som vi väljer att benämna dem. Det finns tidigare forskning om kommunikationen mellan olika professioner dock är den väldigt fokuserad på sjukvården. Därför ville vi istället titta på kommunikationen mellan professioner inom andra organisationer där det inte talas samma språk, som det till exempel görs inom sjukvården. Under litteraturstudien söktes relevanta teorier, både i artiklar och böcker. Dock är urvalet av artiklar i denna uppsats begränsat då vi upplevde att de artiklar vi fann hade allt för stort fokus på sjukvården. Efter litteraturfördjupningen formulerade vi preliminära frågeställningar och en hypotes. En av grundtankarna med hypoteser är att man ska göra en empirisk prövning för att se om hypotesen ger en sann eller falsk bild av verkligheten (Patel och Davidson, 2011, s. 20). Detta

gjorde vi genom att prova vår hypotes på fallföretaget. Då begreppet kommunikation är omfattande valde vi att formulera vår hypotes utifrån ett professionsperspektiv.

Med en formulerad hypotes bestämde vi oss för att påbörja den empiriska insamlingen genom att göra en enkätundersökning på det valda fallföretaget. Detta för att få en generell uppfattning om hur de anställda uppfattar den interna kommunikationen på kontoret. Enkätundersökningen användes på ett deskriptivt sätt, det vill säga inga djupare analyser gjordes på det insamlade materialet. Istället valde vi att komplettera med en kvalitativ forskningsmetod, nämligen intervjuer. Detta då intentionen var att mer djupgående undersöka hur några av de anställda upplever den interna kommunikationen och om det stämmer att det är de professionella avdelningarna som är den bidragande faktorn till den bristande kommunikationen.

2.2.1 Urval – En audition

Bryman menar att bekvämlighetsurval består av sådana personer som för tillfället råkar vara på plats. En situation där det kan vara acceptabelt att använda bekvämlighetsurval är då man genom en tillfällighet får möjlighet att samla in data från ett urval av respondenter, en möjlighet som man inte tycker sig ha råd att missa (Bryman, 2011, s. 195-196). Detta var fallet när enkätundersökningen skulle genomföras. Eftersom det är ett företag där personer ständigt är på tjänsteresor, valde vi att genomföra enkätundersökningen när de flesta i personalstyrkan var på plats. Som vi tidigare nämnt arbetar det ungefär 45 personer på fallföretaget, chefer och medarbetare. Enkäten delades ut till 36 personer och vi fick in svar av 33 stycken. Detta är en svarsfrekvens på ungefär 73 % av alla anställda, och nästan 92 % av de som tillfrågades, vi anser detta vara ett tillräckligt utfall för att se materialet som tillförlitligt. Enkäten utformades dels med slutna frågor där det fanns förutbestämda svarsalternativ, dels med öppna frågor för att kunna få med åsikter och kommentarer som annars hade uteblivit.

Valet av intervjupersoner gjordes efter en granskning av enkäterna. Vi valde att intervjua personer utifrån de avdelningar som vi fann intressanta beroende på hur de besvarat frågor i enkäten. Frågorna som vi utgick ifrån var: *Vilken avdelning jobbar du på?* Och *Är du nöjd med hur den interna kommunikationen fungerar på xxxx?* Vi bestämde oss för att ha med två medarbetare och två avdelningschefer, varav två som jobbat där lite längre och två under en kortare period. Detta för att få olika infallsvinklar. Vi använde oss av det som Bryman benämner som målinriktat urval, vilket innebär att man gör sitt urval utifrån en önskan om att

intervjua personer som är relevanta för problemformuleringen (Bryman, 2011, s. 434). Detta anser vi vara ett bra sätt att arbeta på då vi genom enkäten valde ut personer som vi uppfattade skulle göra forskningen mer intressant.

2.3 Kvalitativa intervjuer

Kvale och Brinkmann hävdar att om antalet intervjustudier är för litet blir det till exempel svårt att generalisera och pröva hypoteser om skillnader mellan grupper. Om antalet intervjustudier däremot är för stort går det inte att göra djupgående tolkningar av intervjuerna (Kvale och Brinkmann, 2009, s.129). Vi delar Kvale och Brinkmanns uppfattning och valde därför att genomföra fyra intervjuer som vi har kunnat analysera mer ingående. Efter intervjuerna upplevde vi att fler intervjuer inte hade påverkat det empiriska materialet eller lett oss i någon annan riktning, då vi redan genom enkätundersökningen kunde utläsa att de flesta frågorna besvarats på likartat sätt.

2.3.1 Medvetna val

Eftersom en av uppsatsförfattarna arbetar på företaget bestämde vi oss för att den andra författaren skulle hålla i intervjuerna. Detta för att gå in med en så neutral insyn som möjligt på företaget och dess anställda. Dock måste det påpekas att både två var aktiva under samtliga intervjuer. Intervjuerna genomfördes i fallföretagets lokaler av olika anledningar, dels för att underlätta det tidsmässigt för respondenterna, dels för att de skulle uppleva det som en trygg situation då det var på deras ”arena”. Efter intervjuerna satt vi kvar i intervjurummet och noterade hur intervjun gått. Dessutom diskuterade vi kring nya idéer och intresseområden som dök upp under de olika intervjuerna. Att sitta kvar och notera vad som hänt är en av de företeelser som Bryman anser vara viktiga efter en intervju (Bryman, 2011, s. 422). Detta hjälpte oss i att kunna få en djupare förståelse i var problematiken i kommunikationen låg.

Till intervjuerna använde vi oss av en semistrukturerad intervjuguide där vi delade upp intervjun i olika teman som utgick ifrån våra frågeställningar. Våra intervjufrågor var formulerade i förväg men vi frågade även om saker som uppstod under samtalet. En semistrukturerad intervjuguide kan vara till stor fördel då man har en ram att utgå ifrån men samtidigt kan vara flexibel och röra sig utanför denna. Det har dessutom varit lättare att analysera materialet då vi har kunnat dela in det i de olika teman vilket underlättade kopplingen mellan de olika intervjuerna (Bryman, 2011, s. 415).

2.3.2 När bandspelaren stängdes av

Vad vi dessutom noterade var att efter intervjuerna stannade samtliga respondenter kvar och fortsatte prata om ämnet fast på ett mer avslappnat och frispråkigt sätt. Det tror vi kan bero på att inspelningen kan hämma intervjupersonen i sina svar (Bryman, 2011, s. 428). Det som uttrycktes efter intervjuerna blev dock inte registrerat men bidrog ändå med tankar och idéer vidare till efterföljande intervjuer. I efterhand tycker vi dock att vi borde antecknat det som framgick även när bandspelaren stängts av. De inspelade intervjuer skrevs ut vid ett senare tillfälle. Fördelarna med inspelning och transkribering är bland annat att underlätta en noggrann analys av det som sagts, att lättare hålla sig neutral i tolkningar av intervjun och att man kan använda de insamlade materialet flera gånger och i andra syften (Bryman, 2011, s. 428). Genom att spela in intervjun kunde vi koncentrera oss på ämnet och dynamiken i själva intervjun.

2.4 Vårt arbetssätt

När det empiriska materialet var insamlat och bearbetat började vi revidera vissa områden inom den teoretiska ramen. Vi inriktade oss på de ämnen som utifrån empirin ansågs vara utav störst relevans. Detta sätt att arbeta med teoretisk förankring, för att kunna dra slutsatser och härleda en hypotes ur detta, menar Patel och Davidson är ett hypotetiskt deduktivt arbetssätt. Fördelarna med den deduktiva forskningsmetoden är att objektiviteten kan stärkas eftersom utgångspunkten ligger i befintlig teori. Dock har vårt arbete även inslag av den induktiva metoden som innebär att man utifrån empirin genererar teorier (Patel och Davidson, 2011, s. 23). Alvesson och Sköldberg sammanväver dessa två metodstrategier och benämner det ett abduktivt arbetssätt. Abduktion innebär att det teoretiska underlaget omformas av den bearbetande empirin (Alvesson och Sköldberg, 2008, s. 42). Detta arbetssätt anser vi har varit bra då vi under den empiriska insamlingen upptäckte andra intressanta områden som har givit diskussionen kring kommunikation nya infallsvinklar.

Vidare bör även nämnas att det i analysen sker en fortlöpande jämförelse av det empiriska materialet och tidigare forskning för att försöka få läsaren att förstå sambanden. För att dessutom skapa en tyngd i analysen har vi valt att ha med väl utvalda citat från respondenterna. Strukturen i analysen är dock inte utformad på samma sätt som den i kapitlet för tidigare forskning, därför går det inte att utröna ett gemensamt strukturmönster. Anledningen till detta är svårigheten att dela upp empirin då allt smälter in i vartannat.

2.4.1 Tillförlitlighet

Kombinationen av två metoder har gett oss en bra och trovärdig bild av verkligheten. Genom att först genomföra en enkätundersökning har vi kunnat få in bredden och skåda den generella uppfattningen. Därefter har vi genom intervjuerna kunnat anskaffa oss en djupare förståelse för hur det ligger till på kontoret och göra informationen så giltig som möjlig. Detta menar även Bryman när han förklarar uttrycket ”konvergent validitet” som innebär att validiteten på ett mått bör bedömas utifrån en jämförelse med andra mått på begreppet som utvecklats med hjälp av ett annat tillvägagångssätt (Bryman, 2011, s. 161-165). Det är viktigt att vi som författare kan hålla ett generaliserbart fokus i undersökningen. Det betyder i den utsträckning resultaten kan generaliseras till andra grupper och situationer än den som varit aktuell i den specifika undersökningen (Bryman, 2011, s. 168-169). Vi menar att vi generaliserar vår forskning då fallföretaget endast använts som ett studieobjekt och betraktar detta som en studie som skulle kunna göras om. De data som blir resultatet utgör inte några slutgiltiga resultat men det kan fungera som en språngbräda för fortsatt forskning eller leda till att man kan göra kopplingar mellan existerande resultat på ett annat område (Bryman, 2011, s. 195-196).

2.5 Fel som kan uppstå

Bryman nämner datainsamlingsfel som ett fel som kan uppstå i forskningsprocessen. Detta fel inbegriper bland annat sådant som oklar frågeformulering i enkäter och intervjuer (Bryman, 2011, s. 200). Efter att ha genomfört enkätundersökningen upptäckte vi felformuleringar i några få frågor. Dock hade dessa ingen större inverkan på undersökningens resultat, då felformuleringarna inte var av den typen att de påverkade respondenternas svar i någon riktning. Bryman nämner även några vanliga felkällor i samband med intervjuer till exempel oklart formulerade frågor, respondenten missförstår frågorna, intervjuaren registrerar information på felaktigt sätt och huruvida informationen bearbetas och analyseras (Bryman, 2011, s. 203). Detta är fel som vi förstår att man inte kan bortse ifrån, dock är dessa svåra att uppskatta, därför kommer vi inte att gå närmare in på dessa.

Detta kapitel har presenterat upplägget och tillvägagångssättet vid insamlingen av teorier och empiriskt material. Nästkommande kapitel behandlar tidigare forskning som framkommit i våra litteraturstudier. Detta för att skapa en uppfattning kring tidigare forsknings resultat och få en förståelse sig för den interna kommunikationens komplexitet och problematik.

3. Tidigare forskning

I följande avsnitt presenterar vi bland annat begreppen kommunikation, förståelse, professionella grupperingar och processdialog. Syftet med detta avsnitt är att ge en förståelse för kommunikations komplexitet och kommunikationens betydelse för en organisation. Genom att använda oss av tidigare forskning vill vi först och främst skapa belägg för vår från början tänkta hypotes men även föra ett resonemang kring andra faktorer som är utav betydelse för den kommande analysen.

3.1 Den interna kommunikationens betydelse

Falkheimer och Heide menar att kommunikation är en av de viktigaste funktionerna för att vi människor skall fungera. Med hjälp av vårt språk, verbalt och ickeverbalt, byter vi tankar, idéer och information. Vi skapar och återanvänder kunskap, underhåller, ger instruktioner och vägleder (Falkheimer och Heide, 2003, s.68). Ordet kommunikation kommer ursprungligen från latinets "communicare" som betyder "att göra något gemensamt" (www.ne.se). Att göra något gemensamt på arbetsplatsen beskriver Wenger på liknande sätt med begreppet "praktikgemenskap" som betyder: hur människor utför ett arbete tillsammans. Han menar att det måste finnas ett ömsesidigt engagemang i ett gemensamt projekt, samt delade uppfattningar och förståelse (Wenger, 1998). Lindkvist beskriver gemenskaper som nära sammanlänkade grupper som arbetar i en lokal kontext där direkta personliga interaktioner förekommer och där människor arbetar tillsammans och utvecklar förståelse för varandra (Lindkvist, 2003, s. 2-3,8). Även Mc Shane och Glinow skildrar denna gemenskap genom att använda begreppet "team". De beskriver team som en grupp av människor där det fordras någon form av gemensam kommunikation för att kunna förmedla saker (Mc Shane och Glinow, 2007, s.133).

Vad vi visat ovan är att begreppen kommunikation, praktikgemenskap, gemenskap och team bär på ett samband då samtliga visar att kommunikation krävs för "att göra något gemensamt". Kommunikation är ett omfattande och komplext begrepp, vilket gör det allt annat än oproblematiskt. I följande avsnitt beskriver vi mer djupgående problematiken med kommunikation.

3.2 Är kommunikation något som alla kan?

Detta avsnitt avser beskriva problematiken med kommunikation och hur det påverkar organisationen och dess anställda. Det är viktigt att veta varför man kommunicerar med varandra, i vilken omfattning och hur man ska göra det.

Falkheimer och Heide menar att människor generellt är dåliga på att reflektera över kommunikationen och dess betydelse för organisationer. Det tas ofta för givet att kommunikation är ”något som alla kan” och som man inte behöver spendera extra resurser på för att förbättra. Debatten kring kommunikation är dessutom ofta begränsad till informationsspridningen. Dock menar Falkheimer och Heide att det oftast inte är avsaknaden av information som ligger till grund för kommunikationsproblemen, utan sättet man väljer att kommunicera den på. Mängden information är till exempel många gånger alltför omfattande vilket skapar svårigheter hos de anställda att ta till sig den (Falkheimer och Heide, 2003, s.68). Platen skriver till exempel att genom dagens alla kommunikationsverktyg, som e-post, PM, dokumentation från ledningen, internpost, olika mötesformer och intern-tv, har organisationer och dess anställda stora mängder information tillgänglig (Platen, 2006, s. 57-59).

Ovanstående visar att problematiken snarare ligger i sättet man kommunicerar på. Dock ställer vi oss frågan om man kan kalla informationsspridning för kommunikation, då kommunikation påtagligt handlar om att göra något gemensamt? I organisationer är kommunikationen oftast enkelriktad och handlar om att sprida information snarare än att kommunicera med varandra. Mer om detta skriver vi i vårt allra sista teoriavsnitt som heter: Andra perspektiv på kommunikation. I nästkommande avsnitt skall vi istället fortsätta diskussionen kring kommunikation och samverkan.

3.3 Kommunikation kräver samverkan

Mc Phee och Tompkins beskriver kommunikation som det så kallade ”klistret” som håller ihop en organisation och dess olika beståndsdelar (Mc Phee och Tompkins, 1985, s. 55). Detta är framförallt betydelsefullt då professioner idag blivit alltmer specialiserade och fordrar ömsesidig kommunikation (Berlin och Carlström, 2011). Den ökade arbetsspecialiseringen kräver en större samverkan och förståelse för varandras arbetsuppgifter. Berlin och Carlström berättar bland annat att skälen till varför samverkan efterfrågas är för att arbetsuppgifter blir allt mer specialiserade inom organisationer. Yrken utvecklas och förfinas vilket fordrar mer fördjupade och detaljerade kompetenser, det i sin tur leder till att uppgifter inte längre kan utföras av en och samma profession (Berlin och Carlström, 2011, s. 86). Därmed försvåras djupare samverkan mellan olika professionella avdelningar. Barriärer bildas när människor pratar olika språk och när de tillhör olika professionella grupper. Det egna yrkesspråket används utan någon reflektion eller utan någon hänsyn till huruvida mottagaren besitter samma förståelse för det som yttras, eller inte (Mc Shane och Glinow, 2007, s. 163). Jacobsen

och Thorsvik beskriver att det är vanligt att kommunikationen mellan de anställda försvagas på grund av att man vet för lite om varandras arbetsuppgifter (Jacobsen och Thorsvik, 2008, s. 301-302).

Då dagens organisationer blir allt mer specialiserade krävs det en större samverkan i gemenskapen än tidigare. Dock förbättras kommunikationen inte enbart av en större samverkan, utan det fordras även andra faktorer. En av de andra faktorerna som är viktiga för att kommunikationen ska fungera, är förståelse. Detta kommer vi ta upp i nedanstående avsnitt.

3.4 Varför förstår vi inte varandra?

När personer med olika utbildningar och erfarenheter kommunicerar med varandra kan det många gånger uppstå missförstånd. Detta då professioner och specialister ofta utvecklar en fackjargong som är främmande för andra professioner (Jacobsen och Thorsvik, 2008, s. 301-302). Faktum är att feltolkning av det som sägs mellan två personer är många gånger en bidragande faktor till bristande kommunikation. Detta problem tar även Falkheimer och Heide upp i deras diskussion. De menar att vi utöver bakgrund och utbildning, har olika normer, värderingar och erfarenheter som gör att vi tolkar och uppfattar saker och ting på olika sätt. Även det komplicerar kommunikationen. Ännu mer komplex blir kommunikationen i organisationssammanhang (Falkheimer och Heide, 2003, s. 16). Eide och Eide menar att förståelsen av språk och koder är en förutsättning för god kommunikation. De talar om samma typ av problem som Falkheimer och Heide men inom tvärkulturella företeelser, dock anser vi detta vara applicerbart även inom olika professioner.

För att nå en optimal kommunikation förutsätts det gemensamma utgångspunkter. Eide och Eide menar att detta kan innebära svårigheter då personer besitter olika yrkesroller och är starkt präglade av livserfarenheter av andra slag än de vi själva har (Eide och Eide, 2004, s.81-82). Falkheimer och Heide menar att de klassiska bakgrundsfaktorerna har blivit mer svåröverskådliga då faktorer som ålder, kön, utbildningsnivå och social klass inte är lika tydligt uppdelade som förr, men de har inte försvunnit helt (Falkheimer och Heide, 2003, s. 55). Lindkvist sammanväver detta med våra tidigare teorier om gemenskaper och skriver att medlemmar i en grupp lär sig hur man ska fungera i en gemenskap genom att skaffa sig gruppens speciella synsätt och lära sig tala deras språk (Lindkvist, 2003, s. 8). En nackdel som Andersson och Tengblad beskriver med starkt sammansvetsade grupper är att de kan ha svårare att samarbeta utanför gruppens ansvarsområde. Gränser mellan grupper skapas inte

enbart av organisationens indelning i olika avdelningar och grupper utan även av olika yrken och funktioner. Faktum är att många konflikter mellan professionella avdelningar inte bygger på personliga erfarenheter utan på själva yrkesidentiteten (Andersson och Tengblad, 2009, s. 257-258). En bra sammanfattning på detta uttrycker Mc Shane och Glinow när de beskriver vikten av förståelse för varandra för att uppfatta kommunikationen på rätt sätt (Mc Shane & Glinow, 2007, s. 163).

Att olika professioner har sina olika fackspråk komplicerar alltså kommunikationen ytterligare och gör att förståelsen för varandra minskar. Därför betraktar vi den direkta interaktionen som viktig för att undvika missuppfattningar. I följande stycke beskrivs därför betydelsen av den direkta interaktionen.

3.5 Vikten av att tala med varandra

Kommunikation är som vi tidigare nämnt en förutsättning för att professioner skall kunna samverka. Enligt Falkheimer och Heide består kommunikation bland annat av begreppet dialog. Dialog bygger på förmågan att lyssna på varandra utan motstånd och dessutom reflekterar över underliggande normer och synsätt, för att sedan skapa sig nya insikter och kunskaper. Endast när vi lyssnar öppet, med syfte att förstå andra, uppstår en riktig dialog (Falkheimer och Heide, 2007, s. 76-77). Simonssons definiering på dialog är nästintill identisk ovanstående definition. Hon menar att det är när man respekterar och lyssnar på varandra, när alla får säga sin åsikt och när man väntar med att ta ställning för att behålla ett öppet perspektiv. Enligt Simonsson kan människor genom dialogen få nya insikter kunskap som vi aldrig kunnat få på egen hand. Dialog kan därför ses som det verktyg vi använder för att göra något tillsammans och för att generera mer kreativa och effektiva organisationer (Simonsson, 2002, s. 71-74).

Att ha ett dialogperspektiv på kommunikationen är viktigt för att få de anställda att vara öppna i kommunikationen och på detta sätt skapa en förståelse för varandra och arbetet. I synnerhet då dagens organisationer blir allt mer specialiserade och komplexiteten ökar.

3.6 Andra perspektiv på kommunikation

Genom ovanstående teoretiska diskussioner har vi kommit till insikt med kommunikationens komplexitet. Vidare har vi genom tidigare forskning belyst den ökade arbetsspecialiseringen och konstaterat att det krävs en samverkan och förståelse. Detta för att man ska kunna kommunicera med varandra utan motstånd och skapa sig insikter och nya kunskaper. Efter den empiriska insamlingen upptäckte vi andra bidragande faktorer som vi ansåg vara

svårdefinierade genom tidigare forskning. Därför har vi nu förenat några andra teorier och tagit fram begreppet ”processdialog”. Vi vill genom detta förstärka det synsätt på kommunikation där sändning av information ligger i fokus. Nedan följer en redogörelse av detta.

Simonsson menar att dagens organisationer bygger allt mer på processer, team och tillfälliga nätverk eller projektgrupper istället för hierarkier och linjeorganisationer. Denna komplexitet gör att det krävs det allt mer tvärfunktionellt samarbete och ett ökat helhetsperspektiv på arbetsprocessen. Det är inte längre den formella, hierarkiska strukturen, utan verksamhetens arbetsprocesser som bildar basen för kommunikationen (Simonsson, 2002, s. 22-25). Fokuset ligger alltså nu, mer än i tidigare teorier, på arbetsprocessen ur ett helhetsperspektiv och inte bara på dialogen på individnivå. Det är alltså kommunikationen ur ett processperspektiv som blir intressant. Det handlar om den gränsöverskridande kommunikationen mellan de olika avdelningarna och inte om kommunikationen inom den egna avdelningen.

I detta processperspektiv finns det en väldigt viktig aspekt, nämligen att man inte ser på kommunikation som en källa där man hämtar information, utan där man också delar med sig av information. Detta är något som vi uppfattar som ett dialogperspektiv i kommunikationen. Rudy m.fl. menar till exempel att det måste finnas en strävan att vilja sända vidare information. Dock avviker den viljan ofta då man inte har förmågan och inte heller ser den information man besitter som tillräckligt värdefull för att vidarebefordras (Rudy m.fl., 2000, s.364). Detta menar Falkheimer och Heide är ett vanligt sätt att se på kommunikation, nämligen transmissionssynen. Den handlar om att överföra, sända och vidareförmedla, ge information till andra (Falkheimer och Heide, 2003, s. 70).

Vår uppfattning är att detta synsätt används i många organisationer och att kommunikation inte ses som något att göra tillsammans utan oftast är, precis som vi beskrev ovan, enkelriktat och handlar om att sprida information. Därför tror vi att det är viktigt att arbeta mot samma mål. Rudy m.fl. menar att det är viktigt att målkongruensen är en del i kommunikationen. Eftersom när det inte finns enhetliga övergripande mål, blir målen ofta placerade på en mer lokal nivå och aktiviteter och kortsiktiga projekt reflekteras endast. Detta i sin tur leder till att olika avdelningar på företag kommunicerar i olika riktningar (Rudy m.fl., 2000, s. 369).

Konsekvenserna blir att man mister förståelsen för varandra och därmed uppstår tydliga gränser mellan de olika avdelningarna. Därför menar vi att detta perspektiv på kommunikation ger en större påverkan på den interna kommunikationen som helhet, ett mer

övergripande perspektiv. Att ha dialogen i ett mer övergripande processperspektiv och få den gränsöverskridande kommunikationen att fungera tror vi leder till att skapa en större förståelse mellan de olika avdelningarna

I detta kapitel har vi presenterat den tidigare forskning som ligger till grund för den kommande analysen av det empiriska materialet. Nästkommande kapitel presenterar uppsatsens insamlade empiri och därigenom kan man se vad i teorin som stämmer överens med empirin och vad som eventuellt skiljer sig åt.

4. Analys

I detta avsnitt analyserar vi det empiriska materialet och ställer det mot tidigare beskriven forskning. Vad framgår i våra intervjuer och enkätundersökningar och hur ställer vi dessa mot tidigare forskning?

4.1 Den interna kommunikationen är av betydelse

Falkheimer och Heide menar att kommunikation är en av de viktigaste funktionerna för att vi människor ska fungera, men att människor generellt är dåliga på att reflektera över kommunikationen och dess betydelse för organisationen. Det tas ofta för givet att kommunikation är ”något som alla kan” och som man inte behöver spendera extra resurser på för att förbättra (Falkheimer och Heide, 2003, s.68). Att kommunikationen är en viktig funktion, och att det reflekterats kring detta, är tydligt på fallföretaget. En av respondenterna menar att detta bland annat uppenbarades under en tjänsteresa som samtliga på kontoret var med på. Där dök begreppet kommunikation upp kontinuerligt oavsett vilket ämne som diskuterades. Men även på kontoret har det reflekterats då samtliga respondenter, både i enkätundersökningen och under intervjuerna, upplever att den interna kommunikationen fungerar ”sådär” eller ”inte så jättebra” (Intervju Alla, Enkät 120418). Att den interna kommunikationen tas för givet, som Falkheimer och Heide menar, visas tydligt på fallföretaget då det finns stora brister i den. Bristerna ligger bland annat i att många på kontoret tycker att man ”pratar runt varandra”, istället för att lösa det genom direkta interaktioner. Detta kunde vi framförallt utläsa igenom svaren i en öppen fråga som vi hade i enkäten (Enkät 120418).

Missnöjdheten på kontoret kring den interna kommunikationen tyder på att de gjorts en reflektion och att man är väl medveten om att det är ett problem. Det intressanta i resonemanget är att så många på företaget upplever detta som ett problem men att det inte ännu har vidtagits några åtgärder på företaget, åtminstone inga stora förändringar, som vi förstod det under intervjuerna.

4.2 Professionaliseringen påverkar den interna kommunikationen

Vi har genom tidigare forskning förstått att ökad arbetsspecialisering bidrar till att professioner utvecklas. Detta innebär att arbetsuppgifter inte längre kan utföras av en och samma profession utan kräver att olika professioner samverkar (Berlin och Carlström, 2011, s. 86). Med utgångspunkt i denna teori menar vi att samverkan fordrar tydlig kommunikation. Samtliga respondenter fångar in detta tydligt när de förklarar att i samband med företagets tillväxt har arbetsuppgifterna blivit allt mer specialiserade och att det i sin tur har ökat kravet

på samverkan mellan de olika avdelningarna. Samtidigt klargör de att samarbetet inte fungerar som önskat mellan de olika professionella avdelningarna och att den interna kommunikationen därmed påverkas (Intervju Alla). Likväl åskådliggör följande citat att åtminstone två av respondenterna trots allt verkar ganska nöjda med situationen.

Jo men jag tycker ändå att vi är bra på det, man får ändå hjälp när man behöver (Intervju Lisa).

Jag tror att det är olika på olika avdelningar, vissa arbetar man tätare med än andra(---) jag tror nog att vi ändå är rätt så bra på det (Intervju Sara).

Vad vi kan utläsa av dessa motsägelsefulla svar är att kommunikationen fungerar bra mellan individer om hjälp efterfrågas. Dock betraktar vi det som att det saknas en samverkan, då kommunikationen inte fungerar när de går utanför individperspektivet, när det till exempel gäller att arbeta tillsammans över avdelningarna.

Vidare visar tidigare forskning att professioner och specialister ofta utvecklar ett eget fackspråk som är främmande för andra och som många gånger leder till missuppfattningar i kommunikationen (Jacobsen och Thorsvik, 2008, s. 301-302; Mc Shane och Glinow, 2007, s.163). Eide och Eide delar samma tankegång och menar även de att förståelsen av språk försvåras när olika professioner använder olika fackspråk (Eide och Eide, 2004, s. 81-82). Samtliga respondenter styrker denna diskussion då de menar att man automatiskt använder det språk och uttryck som man använder inom det egna arbetsområdet. Sara styrker detta ytterligare genom följande citat:

Alltså jag tror att de som är högt utbildade tycker mycket mer om att prata vitt och brett om sina fackspråk och facktermer så helst att inte någon annan förstå/---/ (Intervju Sara).

En annan respondent uppfattar det som att de som besitter avancerade utbildningar ofta föredrar att kommunicera genom e-mejl och inte genom den direkta interaktionen, som till exempel inte lika välutbildade personer föredrar (Intervju Lisa). Lisas uppfattning stärks därtill i enkätundersökningens resultat som visar att hälften (51 %) av respondenterna upplever att deras utbildning och profession påverkar deras sätt att kommunicera med andra på kontoret (Enkät 120418).

Dock förklarar en tredje respondent att problematiken kring kommunikationen inte bara beror på den profession man besitter utan att det beror på vem man kommunicerar med och i vilket sammanhang. Detta understryker han genom följande citat:

Med vissa människor går det oerhört enkelt att kommunicera med, medan med andra kan det kanske vara svårare. Oftast är det folk på den egna avdelningen som man inte har några problem att kommunicera med/---/ men sen kan det vara väldigt individuellt /---/ det är olika från situation till situation (Intervju Olle).

Att samverka är ett problem för företaget verkar uppenbart, speciellt då företagets tillväxt ökat och arbetsuppgifterna blivit allt mer specialiserade. Genom detta vill vi visa på att den utbildning och bakgrund som man bär med sig har en viss påverkan, men att det även finns andra aspekter som påverkar. Under intervjutillfällena och enkätundersökningen upptäckte vi att det fanns andra faktorer som komplicerar kommunikationen på fallföretaget. Några andra av dessa aspekter avser vi belysa i nedanstående avsnitt.

4.3 Individen är med och påverkar

Enligt respondenterna finns det således ytterligare fler faktorer som påverkar kommunikationens funktion, den individuella personligheten är en av dem. Eide och Eide nämner att tidigare livserfarenheter och personligheten kan orsaka svårigheter vad gäller förståelsen av andra personer som individer (Eide och Eide, 2004, s. 81-82). Falkheimer och Heide menar att individuella faktorer som ålder, kön, utbildningsnivå och social klass är viktiga att ta hänsyn i kommunikationen (Falkheimer och Heide, 2003, s. 55). Detta fångar två av respondenterna och uttrycker explicit att det handlar om personkemi snarare än bakgrund. De menar att det inte går att kommunicera med alla på samma sätt på grund av de olika personligheterna (Intervju Sara och Olle).

Ja jag tror att man har en viss personlighet och arbetslivserfarenhet och livserfarenhet så därför tror jag att man hanterar olika saker i olika situationer med olika människor. Jag kanske tar en hård linje mot en person i min kommunikation, jag kan vara väldigt direkt för det funkar bra med den personen till exempel men med en annan person kan jag inte välja den approachen (Intervju Olle).

Många bland respondenterna, både under intervjuerna och i enkätundersökningen, betonade vikten av den individuella personligheten och dess påverkan på förståelsen av andra. Dock tror vi att tidigare livserfarenheter och utbildning påverkat och format den individuella personligheten, vilket betyder att den profession man har spelar in även på detta sätt att se på kommunikationsproblem.

4.4 Växtvärk genererar kommunikationsproblem

En annan faktor som anses ha påverkat företagets kommunikation är dess snabba tillväxt. Företagets ”växtvärk”, som en av respondenterna uttrycker det (Intervju Kalle), har inneburit strukturella organisationsförändringar. Dessa förändringar har i sin tur framkallat problematik i kommunikationen på många olika sätt. Den förändrade och nuvarande strukturen har till

exempel lett till att man på kontoret i allra största grad använder sig av e-mejl när man kommunicerar med varandra. Och att de enkla, direkta interaktionerna eller dialogerna, som uppträdde förr, inte alls är lika aktuella idag. De menar att detta beror på företagets tillväxt. En av respondenterna säger:

Att den interna kommunikationen har försämrats, men det är ju eftersom vi har blivit så många fler såklart (Intervju Sara).

Respondenten förklarar dessutom att till följd av tillväxten har de direkta interaktionerna reducerats och man utnyttjar e-mejlen i de allra flesta fall. Dock har hon en kritisk inställning till detta och menar att det är därför kommunikationen försämrats, på grund av att man använder e-mejlen i situationer där den inte är det optimala sättet att kommunicera på (Intervju Sara).

En annan respondent uttrycker det så här:

Då var ju arbetsgruppen så klart mindre och man hade förståelse för det man jobbade med. Dels det stora målet så att säga, med var företaget skulle gå och dels med den sysselsättning som var och en jobbade med. I och med att man växer i en organisation kommer man lite ifrån det där. Man går lite mer inåt, istället för utåt. Mer fokus på sitt egna område snarare än att titta hur det ser ut någon annanstans (Intervju Olle).

Uppfattningen om att kommunikationen försämrats till stor del på grund av företagets tillväxt är uppenbarligen densamma hos samtliga respondenter. När företaget hade färre anställda var de direkta interaktionerna vanligare och mycket mer uppskattade (Intervju Alla). Nu när de direkta interaktionerna inte förekommer på samma sätt som de gjorde förr uppstår det lättare missuppfattningar. För att undvika dessa fordras de direkta interaktionerna, det vill säga dialogen. Simonsson framför att dialogen är ett viktigt verktyg när man ska kommunicera med varandra för att ha en öppenhet och undvika feluppfattningar (Simonsson, 2002, s. 71-74). Lindkvist beskriver gemenskaper som nära sammanlänkade grupper som arbetar i en lokal kontext, där direkta personliga interaktioner förekommer, där människor arbetar tillsammans och utvecklar förståelse för varandra (Lindkvist, 2003, s. 2-3, 8). Genom detta betonar han alltså betydelsen av dialog och de direkta interaktionerna.

Både tidigare forskare och respondenter är eniga om att de direkta interaktioner, dialogerna, är det som skapar bäst förutsättningar för att kommunikationen ska fungera. Det som därför är förvånande är att de inte verkar ske i så stor utsträckning utan att många föredrar e-mejlen. Mer om detta kommer senare i analysen.

4.5 Brist på förståelse

Samtliga fyra respondenter framförde under intervjuerna att de tycker de anställda saknar förståelse för varandras arbetsuppgifter och att det i sin tur skapar problem i kommunikationen. Detta styrker Jacobsen och Thorsvik när de beskriver att det är vanligt att kommunikationen mellan anställda försvagas på grund av att man vet för lite om varandras arbetsuppgifter (Jacobsen och Thorsvik, 2008, s.301-302). Dessutom är respondenter eniga om att det inte förekommer någon tydlig kommunikation avdelningarna emellan (Intervju Alla). Sara menar att det säkerligen beror på att hon förr hade en bättre insikt i hur det fungerade på andra avdelningar ”... men det vet jag inte idag, inte på samma sätt i alla fall” säger hon (Intervju Sara).

Vidare menar två av respondenterna att en annan anledning till varför den interna kommunikationen inte fungerar så bra kan vara att det är för mycket avdelning för avdelning. Andersson och Tengblad menar att gränser mellan grupper inte enbart skapas av olika professioner utan även av organisationens indelning i olika avdelningar. En nackdel med starkt sammansvetsade gemenskaper vara att det är svårare att samarbeta utanför avdelningens ansvarsområde (Andersson och Tengblad, 2009, s. 257-258). Känslan av ”vi” och ”de” och att man generellt är dålig på att kommunicera över avdelningarna (Intervju Olle och Lisa). Lisa tycker att man bör försöka sätta sig in i andras arbetsuppgifter och försöka skaffa sig en förståelse, för att kunna suddas ut de gränserna som finns mellan avdelningarna (Intervju Lisa). Denna åsikt delar även en annan respondent som säger:

Personligen vill jag tro att det helt enkelt är på grund av det sätt som vi har. Någonstans i processen har man satt upp de här kanterna. Vi grottar ner oss lite i våra lokala mål utan att ta hänsyn till andras då blir det svårt att uppnå de slutgiltiga stora målen/---/ det finns inte det kommunikationsutbytet för att göra något bra/---/ Klart alla har sina prioriteringar och bakgrund men om man håller fast för mycket vid avdelning då är man inte mottaglig till något som kommer från andra sidor, det är min personliga uppfattning att det är lite för hårt och för kantigt (Intervju Olle).

Citatet ovan visar att avdelningsgränserna upplevs väldigt starkt och att de nästintill blivit ogenomträngliga, att det är svårt att sig igenom de täta väggarna som finns mellan avdelningarna. Även enkätresultaten åskådliggjorde det faktum att de olika avdelningarna byggt upp tydliga gränserna mellan varandra och att det i sin tur kan anslutas till att de anställda många gånger upplever en ”vi och de” känsla (Enkät 120418). De tydliga avdelningsgränserna har alltså gjort att förståelsen för varandras arbete har minskat. Vi menar

att Jacobsen och Thorsvik har rätt när de påstår att kommunikationen försvagas när man vet för lite om varandras arbete.

4.6 Endast ett utbyte av information

Tidigare forskare beskriver att kommunikation handlar om att utföra något tillsammans i grupp där det finns ett ömsesidigt engagemang och där man utvecklar förståelse för varandra (Wenger, 1998; Lindkvist, 2003, s. 2-3, 8; www.ne.se). Deras definition på kommunikation och gemenskaper anses inte alls förekomma mellan avdelningarna på fallföretaget. Detta framkom både under intervjuerna och i enkätundersökningen.

Generellt sätt tycker jag att kommunikationen fungerar bra om du också tar eget initiativ (Intervju Olle).

Genom uttalandet ovan vill respondenten visa att det inte finns någon gemenskap om man hela tiden måste ta ett eget initiativ. Detta styrker Wengers beskrivning av gemenskap, som är ”att göra något tillsammans”. Även enkätundersökningen förtydligade att avdelningarna oftast inte kommunicerar med varandra, det vill säga de gör inte något tillsammans, utan här sker enbart ett utbyte av information (Enkät 120418).

Det som Falkheimer och Heide benämner transmissionssynen, som innebär att överföra, sända och ge information (Falkheimer och Heide, 2003, s.70), tycks vara det som i allra största utsträckning förekommer mellan avdelningarna. Detta stärks genom vår enkätundersökning där vi upptäckte ett intressant resultat på frågan: Med vilken avdelning samarbetar du mest med? (Enkät 120418). Vi såg det som uppenbart att om till exempel de på ekonomi avdelningen svarar att de samarbetar med inköpsavdelningen allra mest, då borde inköp svara att de i sin tur samarbetar allra mest med ekonomiavdelningen. Så var dock inte fallet. Detta tyder på att de olika avdelningarna endast ser på kommunikationen som ett utbyte av information, vilket kan vara en av de bidragande faktorerna till att kommunikationen försvagas. Genom att endast sända information och inte se vad den innebär för gemenskapen gör att förståelsen för varandra minskar.

Därför menar vi att Simonssons teorier, om att det krävs ett helhetsperspektiv på arbetsprocesserna är viktiga (Simonsson, 2002, s. 22-25). Det är detta som vi väljer att namnge processdialog. Med detta menar vi att kommunikation inte enbart är intressant genom dialogen på individnivå eller inom den egna avdelningen. Det som dessutom är angeläget och fångar uppmärksamheten är kommunikationen ur ett processperspektiv, det vill säga den gränsöverskridande kommunikationen mellan avdelningarna. Sara beskriver i sin intervju:

När någon vill ha någonting så är de väldigt duktiga på att kommunicera ut det, men när det gäller information är det rätt dåligt ibland (---) (Intervju Sara).

Detta är precis det Rudy m.fl. menar när de skriver att det måste det finnas en strävan att vilja sända vidare information. Dock avviker den viljan ofta då man inte har förmågan och inte heller ser den information man besitter som tillräckligt värdefull för att vidarebefordras (Rudy m.fl., 2000, s.364).

Som tidigare nämnt handlar kommunikation inte enbart om att ge eller ta information, utan att föra en slags dialog. Lisa menar att för att kunna göra något tillsammans med en annan avdelning behövs det någon form kunskap och insikt i andras arbetsområden.

Till exempel vad ska jag göra för att andra avdelningar ska kunna göra sitt jobb bättre och tvärtom. Att man tänker mer på att föra ut informationen och inte bara hålla den inom gruppen liksom (Intervju Lisa).

Lisa menar dessutom kommunikationen mellan avdelningarna brister då man inte känner till de egna handlingarnas konsekvenser.

Man tänker inte på hur det påverkar andra avdelningar (Intervju Lisa).

En av anledningarna till detta kan vara att det saknas tydlighet i de gemensamma målen. Detta fångas upp i den teoretiska diskussionen som Rudy m.fl. gör kring målkongruens. De menar att de övergripande målen bör vara samma för att man skall kunna skapa en större förståelse för varandra (Rudy m.fl., 2000, s.369).

De har lite egna mål och där med lite olika egna prioriteringar och då glömmar man ofta det stora övergripande målet (Intervju Olle).

Ovanstående citat betonar målkongruens och tydliggör vikten av att arbeta efter samma mål på de olika avdelningarna. Att man jobbar efter olika mål är inte Olle ensam om att tycka. Sara förklarar även hon, att det är de skilda målen som många gånger skapar barriärer mellan avdelningarna (Intervju Sara). Vi menar därför att med hjälp av ett processperspektiv, kan fallföretag och andra liknande organisationer skapa en större förståelse och får kommunikationen att flyta på bättre. Detta genom att kommunicera över gränserna och inte bara se till vad man själv behöver för information, utan även tänka på vem som kan vara intresserad av den information som man innehar.

Utifrån att ha analyserat enkätresultatet och genomfört intervjuerna kunde vi konstatera att många på kontoret uppfattar den gränsöverskridande kommunikationen bristande. Detta har lett till en reducerad förståelse då den ökade specialiseringen i sin tur skapat tydligare

avdelningsgränser. Dessa avdelningsgränser har framkallat en ökad ”vi och de” känsla som har förstärkts ytterligare då målkongruensen inte är enhetlig. Därför borde de se på kommunikationen som en process, där man även har ett fokus på vilken information de andra avdelningarna skulle vara intresserad av, en så kallad processdialog.

4.7 En kort summering

Vi har i avsnitten ovan analyserat det empiriska materialet genom tidigare forskning för att kunna besvara vårt syfte och våra frågeställningar. Är dessa teorier som mestadels varit prövade inom sjukvården även applicerbara inom andra organisationer? Vi har genom att pröva vår hypotes kunnat skåda att den svaga kommunikationen till stor del beror på att man inte förstår varandra då man besitter olika professioner. Precis som tidigare forskning påvisat inom sjukvården har även detta företag uppenbarligen problem med att samverka, på grund av att professionerna utvecklats. Det i sin tur har skapat tydliga gränser mellan avdelningarna och reducerat de direkta interaktionerna. En kombination av olika fackspråk och brist på samverkan mellan avdelningar har orsakat den otillräckliga förståelsen av varandra och resulterat i bristande kommunikation. Förutom detta har vi dessutom upptäckt en annan teori som påverkar kommunikationen på arbetsplatsen i allt större utsträckning. Denna teori har inte belysts i våra tidigare teorier men vi tycker att den är av stor betydelse och menar att den kan vara viktig för framtida forskning; nämligen tillgängligheten.

4.8 Empiri som saknar teoretisk grund

I detta avsnitt avser vi illustrera empiri om tillgänglighet som vi inte har någon tidigare forskning på men som vi påträffade, både under intervjuerna och som vi anser kan vara användbar inför framtida forskning.

En av respondenterna menar att det i perioder kan bli väldigt stressigt och att tiden inte riktigt räcker till. Det menar hon tydliggörs då många till exempelvis har svårt att hinna svara på frågor, utan att man behöver påminna flera gånger (Intervju Sara). Samtliga respondenter menar att många är upptagna med sitt eget arbete och inte har tid att föra några spontana diskussioner utan man måste boka in möten (Intervju Alla). Här kan man dra slutsatsen att tidsbristen minskar tillgängligheten. Detta menar Olle kan vara anledningen till varför de anställda i sin tur inte har någon förståelse för varandra. Han menar att när tillgängligheten reduceras minskar även förståelsen för varandra (Intervju Olle). Dessutom menar en annan respondent att den reducerade tillgängligheten påverkar vårt sätt att kommunicera. Han säger:

Vi är ju ett företag som reser väldigt mycket så det blir att man istället faller tillbaka till e-mejl kommunikationen (---) (Intervju Kalle).

Ovanstående visar att de anställda förlorar möjligheten att kommunicera med varandra, genom de direkta interaktionerna, på grund av tidsbristen. Tidsbristen i sig reducerar tillgängligheten som i sin tur genererar kommunikationssvårigheter.

Uppsatsen har nu belyst både tidigare forskning, men även empiri som vi fann viktig att belysa för att få en klar bild på de faktorer som påverkar den interna kommunikationen. Härnäst följer uppsatsens avslutande del där vi avser föra en diskussion kring uppsatsens resultat för att sedan kunna dra några sammanfattade slutsatser. Avslutningsvis avser vi ta fram det som vi kallar kunskapsbidrag till fallföretaget.

5. Diskussionen

Med hjälp av resultatet i den tidigare presenterade analysdelen förs i detta avsnitt en diskussion i syfte att besvara uppsatsens inledande frågeställningar.

5.1 Hur fungerar den interna kommunikationen i en organisation som verkar inom flygindustribranschen?

Under intervjutillfällena framgick det att samtliga respondenter reflekterat kring den interna kommunikationen på ett eller annat sätt. Dessutom förklarade några av respondenterna att denna reflektion även uppenbarats under en tjänsteresa som samtliga på kontoret varit med på. Vidare stärktes detta av den genomförda enkätundersökningen som visade att ungefär en tredjedel av respondenterna är väldigt missnöjda med den interna kommunikationen på kontoret. Samtliga respondenter under intervjutillfällena var även de överens om att det inte sker någon kommunikation mellan de olika professionella avdelningarna. Likväl fanns det de som under intervjuerna tyckte att de trots allt var ganska nöjda med hur den interna kommunikationen ter sig på kontoret. En förklaring till denna motsägelse kan vara att det inte riktigt förstår kommunikationens betydelse eller innebörd på en arbetsplats. Att det gjorts reflektioner kring kommunikationen och att man är väl medveten om dess brister är en fördel, då man kan vidta till åtgärder för att förbättra den. Vad som dock är intressant i detta resonemang är att det inte vidtagits några sådana åtgärder ännu, åtminstone inga stora förändringar, trots missnöjdheten bland många. Så vi frågar oss då: vad kan det bero på att det reflekterats kring kommunikationen, men att det ännu inte åtgärdats? Är det på grund av att man inte vet vilka de bidragande faktorerna är? Vi skulle vilja påstå att det beror på att de inte vet hur de ska gå tillväga i sitt sätt att kommunicera och att de dessutom saknar klarhet om källan till problematiken. Att kommunikation handlar om att göra något gemensamt verkar inte vara en självklarhet för alla på kontoret. Vi betraktar det som att de anställda förstår att den interna kommunikationen har stor betydelse för företaget. Dock upplever vi att det saknas förståelse för begreppets innebörd och att man därför inte har utvecklat kommunikationen till något som görs tillsammans.

5.2 Hur påverkar den ökade arbetsspecialiseringen och därmed professionaliseringen den interna kommunikationen i en organisation som verkar inom flygindustribranschen?

Som vi tidigare nämnt är det inte ovanligt att företag ökar i tillväxt. Inte heller att det leder till förändringar såsom arbetspecialisering. I den empiriska undersökningen framgick det att företagets expansion har inneburit strukturella organisationsförändringar och att det i sin tur framkallat problematik i den interna kommunikationen på många olika sätt. Utifrån

intervjuerna har vi kunnat konstatera att företagets tillväxt orsakat den ökade arbetsspecialiseringen och därmed den ökade professionaliseringen. Den ökade professionaliseringen har i sin tur förfinat professionerna i så pass stor utsträckning att de anställda förlorat insikt i de andra avdelningarnas arbetsområden. Från att innehålla breda kunskaper och arbetssysslor i hela verksamhetsområden, har professionerna nu blivit allt mer nischade och innehåller istället spetskunskaper inom det egna expertområdet. Tidigare forskning menar att på grund av att professionella avdelningar håller samman som grupp och utvecklar ett eget fackspråk, uppstår det kommunikationssvårigheter. Så är även fallet på fallföretaget. Hälften av respondenterna instämmer i detta och menar att den utbildning och profession som de besitter påverkar deras sätt att kommunicera med andra. När de professionella avdelningarna kommunicerar brister förståelsen sinsemellan då fackspråket fungerar som ett slags hinder i kommunikationen. På så sätt uppstår samarbetsvårigheter som i sin tur skapat skarpare barriärer mellan avdelningarna. Fackspråket genererar bristande förståelse mellan varandra som i sin tur reducerar samverkan mellan avdelningarna. Respondenterna skildrar att fokus idag till allra största del ligger på den egna avdelningen och man ser inte alls till vad de andra avdelningarna behöver för att kunna utföra sitt arbete på bästa sätt.

Vår uppfattning från början var att professionella grupper håller samman som grupp och utvecklar ett eget språk som andra inte förstår inom organisationen, och att det i sin tur påverkar den interna kommunikationen. Efter den empiriska insamlingen kom vi dock till insikt med att denna teori bara delvis är giltig på fallföretaget. Detta då vi kom underfund med att det även finns andra bidragande faktorer till den bristande kommunikationen.

5.3 Finns det andra faktorer som också påverkar den interna kommunikationen? I så fall, vilka är dessa?

Det framgick under intervjuerna och enkätundersökningen att det finns andra faktorer förutom den professionsbaserade som influerar på kommunikationen i företaget. De faktorer som lyftes fram som påverkande var: den individuella personligheten, förståelse av varandras arbetsuppgifter, utbytet av information och tillgängligheten bland de anställda på kontoret.

5.3.1 Personlighetens påverkan

Några av respondenterna belyste personlighetens påverkan på den interna kommunikationen. Tidigare livserfarenheter och personliga egenskaper, anser respondenterna vara en stor del som påverkar förståelsen av varandra när man kommunicerar. Man hanterar olika situationer på olika sätt beroende på vilka tidigare erfarenheter man bär med sig. Detta kopplar

respondenterna till personligheten. Dock menar vi att individernas personlighet formas och influeras av den utbildning och den profession som man besitter. Därför anser vi att tidigare forskning och vårt utgångsperspektiv inte är helt missvisande vad gäller personlighetens påverkan. Detta menar vi är ännu ett bevis på kommunikationens komplexitet.

5.3.2 Direkta interaktioner är eftertraktade

På grund av företagets tillväxt och den ökade professionaliseringen menar vi att de olika avdelningarna ställts inför utmaningen att samverka på ett mer kommunikativt sätt än tidigare. När företaget var mindre hade de anställda en större inblick i andra avdelningar, vilket både vi och respondenterna tror gjorde att behovet av e- mejlanvändandet då inte fanns i den uträkning som det finns idag. Tillväxten har även genererat skarpare barriärer mellan de professionella avdelningarna. Till följd av detta upplever de anställda en ”vi och de” känsla över avdelningarna. Utifrån den empiriska studien har vi förstått att avdelningarna sammansvetsats än mer då företaget expanderat. Tidigare forskare menar att när grupper blir sammansvetsade, uppstår det samarbetssvårigheter över avdelningarna. På detta sätt kommuniceras det inte, eller det görs inget tillsammans som Wenger uttrycker det. Istället sker det endast ett informationsutbyte, den så kallade transmissionssynen, där det enbart handlar om att föra vidare information. På lång sikt tror vi att detta har konsekvenser för den interna kommunikationen. Bristen på samverkan, som vi nämnt tidigare, kan vara en av orsakerna till att avdelningarna saknar förståelse för varandras arbetsuppgifter. En anledning, till varför det i sin tur inte finns någon förståelse för varandras arbetsuppgifter, kan tänkas vara bristen på gemensamma mål. Respondenterna påpekade att de olika avdelningarna har sina egna mål som de strävar efter och att de inte tänker på de gemensamma målen, det vill säga det saknas målkongruens. Avsaknaden av gemensamma mål mellan avdelningarna skapar ännu större avstånd mellan avdelningarna.

5.3.3 Processdialog uppmanas

Då gränserna mellan avdelningarna skapar brist på förståelse och det enbart sker ett informationsutbyte, har vi tidigare utvecklat begreppet processdialog. Vi vill genom detta begrepp förklara att kommunikationen bör fungera som en dialog, både inom avdelningarna och mellan individerna, men framförallt mellan de olika avdelningarna. Utifrån detta perspektiv vill vi belysa en viktig del i kommunikationen nämligen; att kunna sända vidare och dela med sig av den information man besitter. Vi upplever att det på kontoret inte finns något intresse av att sända informationen vidare, då de inte vet på vilket sätt informationen kan vara värdefull för andra avdelningar och dess anställda. Vi anser att varje individ bör ta

ansvar för att delge andra information som för dem kan vara värdefull och underlätta deras arbete. Genom att delge varandra information på ett samverkande sätt kan man skapa större förståelse för varandra. Det finns till och med en önskan bland respondenterna om en tydligare struktur kring vilka kommunikationsverktyg som ska användas när man kommunicerar. Både författare och respondenter är eniga om att de direkta interaktioner, det vill säga dialogen, är den bästa förutsättningen för god kommunikation. Därför är det förvånande att dessa inte verkar ske i så stor utsträckning, utan att många föredrar e- mejlen istället. En anledning till detta tros bland respondenterna vara den begränsade tillgängligheten bland de anställda.

5.3.4 Tillgängligheten håller hand med tidsbristen

Som ovan nämnt kan tillgängligheten vara en av orsakerna till avsaknaden av de direkta interaktionerna. På grund av att företagets anställda ofta är på resande fot ökar svårigheterna med att få en direkt interaktion. Detta har samtliga respondenter reagerat på och menar att tidsbrist och tillgänglighet ”går hand i hand”. De direkta interaktionerna blir på grund av detta lidande till förmån för till exempel e- mejl konversationer. Att kommunicera genom e- mejl upptar mer tid och respondenterna menar att det beror på att det ofta blir långa e- mejl konversationer. Dessutom kan det många gånger uppstå missuppfattningar när man väljer att kommunicerar på detta sätt. Företagets expansion, den ökade professionaliseringen och därmed den minskade samverkan, och bristen på de direkta interaktionerna leder alla till att tillgängligheten bland de anställda minskar.

5.4 Fungerade syftet?

Syftet med denna uppsats var att undersöka om resultaten från tidigare forskning, som gjorts kring kommunikationen mellan olika professionella grupper inom sjukvården, är giltig även i en organisation som verkar inom flygindustribranschen. Vi uppfattar det som att tidigare forskning som funnits kring området intern kommunikation mellan olika yrkesgrupper, inte varit tillräcklig då den mestadels varit prövad i sjukvårdsorganisationer. Läkare och sjuksköterskor arbetar till exempel mycket närmare varandra. De använder samma medicinska termer när de kommunicerar med varandra vilket förenklar samtalet. Dessutom kan det ses som en fördel då alla inom sjukvården har en gemensam första prioritering; nämligen att få patienten att tillfriskna. I en organisation inom flygindustribranschen, som vi valt att undersöka, besitter till exempel de anställda olika professioner som inte använder samma begrepp eller termer när de kommunicerar då de tillhör olika arbetsområden. Utöver detta är det också väldigt lätt att de olika avdelningarna avviker från det gemensamma målet då

fokuset hos avdelningarna oftast ligger på de ”lokala målen”. Även det kan skapa samarbetssvårigheter och bristande kommunikation. Samverkan är därför än viktigare inom organisationer som den vi undersökt då det skapas större problem med förståelse för varandra på grund av de olika professionernas språkliga och utbildningsmässiga bakgrund.

5.4.1 Hypotesen

Med hjälp av vår empiriska insamling kan vi konstatera att svag kommunikation inte enbart beror på professionella grupper och deras fackspråk, utan även faktorer som företagsexpansion, tillgänglighet och individuella personligheten påverkar. Hypotesen - *Vår uppfattning är att svag kommunikation beror på att olika professionella grupper, inom en och samma organisation, håller samman som grupp och utvecklar ett eget språk som andra inte förstår* – kan därmed inte förkastas fullständigt då den stämmer delvis.

6. Sammanfattade slutsatser

I detta avsnitt avser vi summera uppsatsens övergripande slutsatser.

Att kommunikationen är ett komplext begrepp och att det finns flera bidragande faktorer till den svaga kommunikationen är efter denna studie ett faktum. Nedan följer våra dragna slutsatser efter att ha ställt empiri mot teori.

- Företagets tillväxt har förfinat och utvecklat de olika professionella grupperna. Den ökade professionaliseringen har därmed skapat grupper som utvecklat egna språk, så kallade fackspråk. På så sätt uppstår kommunikationssvårigheter. Dessutom har professionerna differentierats i så pass stor utsträckning att de anställda förlorat insikt i de andra avdelningarnas arbetsområden.
- Vidare brister kommunikationen mellan de anställda brister på grund av den individuella personligheten. Personliga egenskaper och tidigare livserfarenhet influerar sättet att förstå andra människor när man kommunicerar. Dock formas och påverkas personligheten i hög grad av både utbildning och profession.

För att förbättra den interna kommunikationen och för att underlätta samverkan mellan de anställda och mellan avdelningarna är det viktigt att ha förståelse för varandra och varandras arbetsuppgifter. Dock kommer förståelsen inte av sig självt utan är något varje individ och avdelning måste eftersträva. Vidare är det viktigt att ha ett ”processdialog” – perspektiv, det vill säga man måste se till så den gränsöverskridande kommunikationen fungerar och inte bara kommunikationen inom den egna avdelningen.

Avslutningsvis ska det uppmärksammas att alla de nämnda faktorerna, i denna uppsats, är viktiga förutsättningar för en god intern kommunikation. Dessutom är det viktigt att samtliga i organisationen är väl insatta i dessa faktors betydelse, för att kunna förbättra den svaga kommunikationen. Av den anledningen kan det inte göras förändringar i den interna kommunikationen förrän det finns en gemensam förståelse bland de anställda kring de olika bidragande faktorerna.

7. Kunskapsbidrag till fallföretaget

I detta avsnitt följer några av de idéer och förslag som vi och respondenterna tagit upp under den empiriska undersökningen.

- Tillsätta en personal- ansvarig, som är ansvarig för all personal (en HR -funktion)
- Bilda krossfunktionella grupper där personer från olika avdelningar arbetar tillsammans periodvis. Detta för att skapa en förståelse för varandras arbetsuppgifter och behov.
- Införa en typ av intranät/dashboard för att försöka reducera den informella informationen som ges via e-mejlen.
- Ett samlingsrum med en stor whiteboard tavla att skriva upp idéer på. För att locka in de anställda till detta rum skulle man kunna ställa en kaffeautomat där.
- Ett ”studiebesök” på en annan avdelning under en heldag, för att öka insikten i andras arbete.
- Att man vid överlämning av olika projekt gör en slags ”checklista” för att i ett tidigt skede kunna ta upp frågor som sedan skall leda till kortare e-mejl konversationer. På så sätt kan detta effektivisera den interna kommunikationen.

Vi vill alltså bidra med att skapa en bredare förståelse för hur komplex den interna kommunikation kan vara, men även hur denna komplexitet ökar då specialisering och professionerna blir allt tydligare. I framtida forskning hade det varit intressant att jämföra dessa faktorer på andra organisationer som har likande professioner för att få en mer allmängiltig bild. Det hade även varit intressant att se hur egenskaper som kultur spelar in i den interna kommunikationen.

Referenser

Böcker

Abbott, Andrew Delano (1988). *The system of professions: an essay on the division of expert labor*. Chicago: Univ. of Chicago Press

Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur

Andersson, Thomas & Tengblad, Stefan. *Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga*. I Jönsson, Sten A. & Strannegård, Lars (red.) (2009). *Ledarskapsboken*. 1. uppl. Malmö: Liber

Berlin, Johan, Carlström, Eric.(2011). *Samverkan mellan blåljusorganisationer*. Studentlitteratur AB, Lund.

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber

Eide, Tom & Eide, Hilde (2006). *Kommunikation i praktiken: relationer, samspel och etik inom socialt arbete, vård och omsorg*. 1. uppl. Malmö: Liber

Eldh, Christer (2004). *Den riskfyllda gemenskapen: att hantera säkerhet på ett passagerarfartyg*. Diss. Linköping : Univ., 2004

Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2003). *Reflexiv kommunikation: nya tankar för strategiska kommunikatörer*. 1. uppl. Malmö: Liber

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. 3., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

McPhee, Robert & Tompkins, Phillip K. (red.) (1985). *Organizational communication: traditional themes and new directions*. Beverly Hills: Sage Publications

McShane, Steven Lattimore & Von Glinow, Mary Ann Young (2006). *Organizational behavior: [essentials]*. Boston: McGrawHill/Irwin

Simonsson, Charlotte (2002). *Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Diss. Lund : Univ., 2002

Patel, Runa & Davidson, Bo (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Platen, Sara von (2006). *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring: en studie av Sveriges televisions*. Diss. Örebro : Örebro universitet, 2007

Wenger, Etienne (1998). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press

Westrup, Ulrika, Eldh, Christer & Sjöbeck, Karin (2008). *Skrivhandboken: vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. 2. uppl. Lund: Institutionen för Service Management, Lunds universitet

Artiklar

Brante, Thomas (2009) *Vad är en profession? - Teoretiska ansatser och definitioner*. I Lindh, Maria (2009) *Profession och vetenskap – idéer och strategier för ett professionslärosäte*. Högskolan Borås

Lindkvist, Lars. (2003) *Knowledge communities and knowledge collectivities- Different notions of group level epistemology*. Department of Management and Economics. Linköping University, Sweden

Rudy K. Moenaert, Filip Caeldries, Annouk Lievens, & Elke Wauters (2000) *Communication flows in international product innovation teams*. Elsevier Science Inc. New York, NY

Internet

<http://www.ne.se/kommunikation> (2012-04-17)

Muntliga källor

Kalle, Inköp - och logistik avdelningen. Intervju den 23 april 2012. Kl.13.30

Lisa, Försäljningsavdelningen. Intervju den 26 april 2012. Kl. 14.00

Olle, Projektavdelningen. Intervju den 23 april 2012. Kl.12.30

Sara, Inköp - och logistik avdelningen. Intervju den 23 april 2012. Kl. 14.30

6. a) Känner du till xxxx mål och värderingar?

Ja

Nej

b) Uppfattar du att xxxx mål och värderingar genomsyrar avdelningen som du arbetar på?

Ja

Nej

Vet ej

7. Anser du att det finns utrymme för dig att komma med nya tankar och idéer?

Ja

Nej

8. Vilken avdelning jobbar du på?

- Ekonomi /IT
- Försäljning
- Marknadsföring
- Inköp & Logistik
- Produkt och R&D
- Projekt

9. Med vilken avdelning samarbetar du allra mest med? (Numrera med siffrorna 1-6 framför alternativen, där 1 står för mest och 6 står för minst)

- Ekonomi /IT
- Försäljning
- Marknadsföring
- Inköp & Logistik
- Produkt och R&D
- Projekt

10. Upplever du en ”vi” och ”de”- känsla mellan de olika avdelningarna?

Ja, ofta

Ibland

Nej, aldrig

11. Upplever du att din avdelning har samma mål med olika arbetsuppgifter som övriga avdelningar eller företaget som helhet?

1 (alltid) 2 3 4 5 (aldrig)

12. Tror du att du kan genomföra andras uppgifter på din arbetsplats?

Ja Nej

13. Uppstår det missförstånd när du ska samarbeta med andra avdelningarna på kontoret?

1(alltid) 2 3 4 5 (aldrig)

14. Får du direktiv från en och samma chef?

Ja, oftast Det varierar Nej, alltid från olika chefer

15. Har du ytterligare synpunkter på denna undersökning och dess frågor, eller något du vill tillägga så skriv gärna det här.

Bilaga 2: Intervjuguide

Intervjun inleds med att vi presenterar oss, förklarar upplägget på intervjun och försäkrar oss om respondentens tidsramar för intervjun. Respondenten tillfrågas även ifall han/hon vill förbli anonym i studien. Slutligen berättar vi att frågorna enbart berör huvudkontorets.

Inledning

Presentation av respondenten (namn, ålder, utbildning, tidigare arbetslivserfarenhet)

Beskriv dina nuvarande arbetsuppgifter och din yrkesroll

Kommunikation/Information

Hur tycker du att den interna kommunikationen fungerar på kontoret? (kommunikationen mellan medarbetare/chef och medarbetare/medarbetare)

Varför tycker du så? Har du alltid tyckt så? Har det blivit bättre/sämre?

Hur/på vilket sätt kommunicerar du oftast med de andra på företaget (via mejl, sms, dialog etc)?

Hur upplever du att andra kommunicerar med dig på företaget?

Tycker du att dessa sätt fungerar bra/dåligt? Varför?

Tycker du att kommunikationen fungerar som en dialog eller är det bara en envägskommunikation? Medarbetare/chef och medarbetare/medarbetare

När du kommunicerar med andra på kontoret, är det arbetsrelaterad kommunikation eller icke arbetsrelaterad kommunikation? (Eller lika mycket utav både?)

Hur ser du på samarbetat med de andra avdelningarna? (Informationsutbyte? Ge och ta?)

Känner du att du kommunicerar lika mycket med alla avdelningar? Vad beror det på?

Berätta om en situation när du ansett kommunikationen fungerat bra och en gång när du tycker att den fungerat mindre bra. Förklara varför du upplevde situationerna som du gjorde. Finns det några bidragande faktorer i de olika situationerna.

Informationsflödet i helhet på xxxx, hur uppfattar du att det fungerar?

Hur får du reda på beslut som fattats i ledningsgruppen? Muntligt, mejl, möten...?

I vilka forum eller vid vilka tillfällen kan du framföra dina åsikter, förslag? Utnyttjar du dessa?

Upplever du att dina åsikter tas tillvara på/gör skillnad? Kan du ge ett exempel på detta?

Vem ansvarar för att du ska få den information du behöver i ditt arbete?

Hur håller du dig uppdaterad i vad som händer på kontoret/hela xxxx?

Känner du att du har tillgång till tillräcklig information för att göra ett fullgott arbete?

Känner du att du får tillräcklig med information från din närmaste chef/chefer?

Möten

Har ni några möten/sammanträde inom avdelningen?

Har ni några möten alla på kontoret?

Hur tycker du de fungerar, känner du att du får ut tillräcklig information på dessa?

Känner du att dessa möten är tillräckliga, skulle du vilja ha fler eller annorlunda möten?

Tycker du att du är väl förberedd inför mötena? Får du den information du behöver innan för att diskutera de frågor som tas upp under mötena?

Finns det utrymme för dig att önska ett möte?

Professionella grupper

Tror du att ditt yrke påverkar ditt sätt att kommunicerar med andra?

Brukar du tänka på att kommunicera på ett sätt så att andra ska förstå? (fackspråk)

Vilka annan avdelning samarbetar du mest med?

Har era arbetsuppgifter blivit mer specialiserade allt eftersom? Tror du att det leder till att behovet av att samarbeta ökar?

Upplever du att din och andras bakgrund/utbildning de erfarenheter ni bär med er leder till missuppfattningar när ni kommunicerar med varandra?

Övrigt

Vilka komponenter är viktiga i ett arbete för att du ska trivas och utvecklas?

Har du några tips på hur kommunikationen skulle kunna förbättras på xxxx?

Tror du att ett bra förslag skulle vara att ni satt i krossfunktionella grupper (består av anställda från olika avdelningar) och diskuterar problem/möjligheter?

Intranätet?

Avslutning

Vi gör en kort sammanfattning av intervjun och frågar respondenten om vi uppfattat denna korrekt.

Avslutningsvis tackar vi respondenten för intervjun och manar denne att kontakta oss via mail eller telefon ifall han/hon ville göra tillägg eller ändringar till sina uttalanden. Slutligen frågar vi ifall vi får lov att återkomma med uppföljningsfrågor.